

1. Академия рынка: маркетинг: Пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Бунерель, Р. Ланкар и др.; Науч. ред. А. Г. Худокормов. — М.: Экономика. — 1993. — 572 с.
2. *Гэммон Дж.* Покупка и продажа в малом бизнесе / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Павловой. — М.: Аудит, ЮНИТИ. — 1996. — 231 с.
3. *Корінев В. Л.* Цінова політика підприємства: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 257 с.
4. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетингу / Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. — 1152 с.
5. *Липсиц И. В.* Коммерческое ценообразование: Учебник для вузов. — М.: Издательство БЕК. — 1997. — 368 с.

Т. Є. ДЕРЕВ'ЯНЧЕНКО, ст. викладач

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

Прийняття маркетингових рішень являє собою процедуру формування стратегії і тактики пошуку та оцінювання конкурентних переваг при здійсненні політики задоволення потреб споживачів та отримання підприємством прибутку на більш високому рівні, ніж конкуренти.

Наскільки швидко, оперативно і якісно приймається рішення про необхідність зміни існуючих стратегії і тактики підприємства з метою його швидкої адаптації до нових конкурентних умов, відношень у ринковому середовищі, настільки ефективнішим буде досягнена мета — задоволення потреб споживачів і отримання прибутку підприємством.

Однак необхідність внесення змін у стратегію і тактику поведінки підприємства на ринку повинна бути ретельно обґрунтована з використанням результатів безперервного моніторингу ситуації на ринку і соціально-економічних показників діяльності підприємства.

Такий моніторинг передбачає наявність розвиненої системи контролінгу як концепції, функції і засобу системного управління витратами і результатами в системі підприємництва.

В умовах переходу до ринкової економіки здійснюється зміна парадигми управління, що передбачає зміни цілей і завдань підприємства, законодавчих умов і зовнішнього середовища — на заміну централізованому приходить стратегічне управління. Новий механізм управління вимагає нових підходів, один з них

— контролінг, який знаходиться на стику теорії прийняття рішень, математичного моделювання, теорії систем, інформаційного і організаційного моделювання.

Контролінг (від англ. «controlling» — здійснення регулювання, управління, контролю) тепер розглядається як концепція системного менеджменту, управління підприємством або окремим функціональним процесом для забезпечення успішних у довгостроковій перспективі бізнес-комунікацій [1].

Х. Берр під контролінгом розуміє «окрему функцію в рамках управління підприємством та підтримку управління підприємством завдяки інформації. Це включає в себе процес обробки даних (збір, підготовка, переадресація виробничої інформації), планування, орієнтація на загальну ціль, а також контроль за досягненням цілі і виробничі управлінські заходи».

Дітер Хан: «Контролінг — автоматизована система управління, з чого випливає, що контролінг базується на трьох компонентах: економічній системі, управлінні, інформаційній системі».

Наявність цих трьох складових підтверджується історичними етапами розвитку контролінгу, протягом яких змінились пріоритети і орієнтація концепції:

- система обліку (1930 роки);
- управлінська інформаційна система (1970—1980 роки);
- система управління.

Контролінг — це оволодіння ситуацією, управління і регулювання процесів. Його також називають системою управління прибутком.

Традиційно термін «контролінг» почав використовуватись у Німеччині, а у США та Великобританії затвердилось поняття «управлінський облік».

В Україні інтерес до контролінгу з'являється у 90-ті роки ХХ ст. у зв'язку з початком переходу до ринкової економіки.

Контролінг являє собою зворотний зв'язок у контурі управління за рахунок вибору організаційного, математичного та інформаційного (технічного, програмного, лінгвістичного) забезпечення. Ціль контролінгу — інформаційна підтримка управлінських рішень для підвищення їх якості.

Підвищення якості управління забезпечується вибором системи управління. Контролінг — це методологія управління, сукупність організаційних, математичних та інформаційних моделей, які забезпечують найбільш оптимальне управління системою.

Необхідність контролінгу як концепції, функції і цілісного інструменту в системі управління підприємством обумовлена нестійкими умовами і характеристиками зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство; зростанням обсягів інформації і значущості інформаційного забезпечення оперативних (поточних) і стратегічних (перспективних) рішень; підвищенням інтернаціоналізації ринкових відносин і підприємницької діяльності; потребами практики у комплексній методичній й інструментальній базі для підтримки основних функцій управління у ході їх системної інтеграції; посиленням функції координації в процесі підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Головне призначення контролінгу полягає у забезпеченні управління результатами стратегічної і оперативної оцінки стану і динаміки навколишнього середовища і поведінки підприємства на ринку в процесі досягнення поставлених цілей.

Цілі контролінгу визначаються цілями підприємства. Це може бути отримання таких кінцевих результатів діяльності, як забезпечення необхідного рівня прибутку, рентабельності підприємства, збільшення обсягів продажу та інше.

Філософія контролінгу визначається не обліком показників минулої і теперішньої діяльності підприємства (хоч облік є однією з його функцій), а випереджаючою превентивною діяльністю з вивчення функціонування підприємства, його поточних і перспективних шансів і ризиків. У цьому контексті контролінг виступає як інструмент, орієнтований на майбутні системи управління, а не як інструмент, орієнтований на минуле, тільки на функцію бухгалтерського обліку і аналізу.

Контролінг є провідним елементом, механізмом, який забезпечує управління по інтегрованих цілях у багаторівневій системі планування і контролю за діяльністю підприємства (рис.1.) [1].

Отже, контролінг об'єднує такі чинники як постановка цілей, планування, регулювання, стратегічні і оперативні показники успіху підприємства, а також створює основи для аналізу і удосконалення структури показників регулювання (до яких відносять потреби і ціннісні переваги покупців, структуру ринку і собівартість, обсяг капіталу).

Маркетинг-контролінг займає провідне місце у процесі координації прийняття маркетингових рішень серед таких функцій як планування, організація і мотивація (рис. 2).



Рис. 1. Контролінг у багаторівневій системі планування і контролю

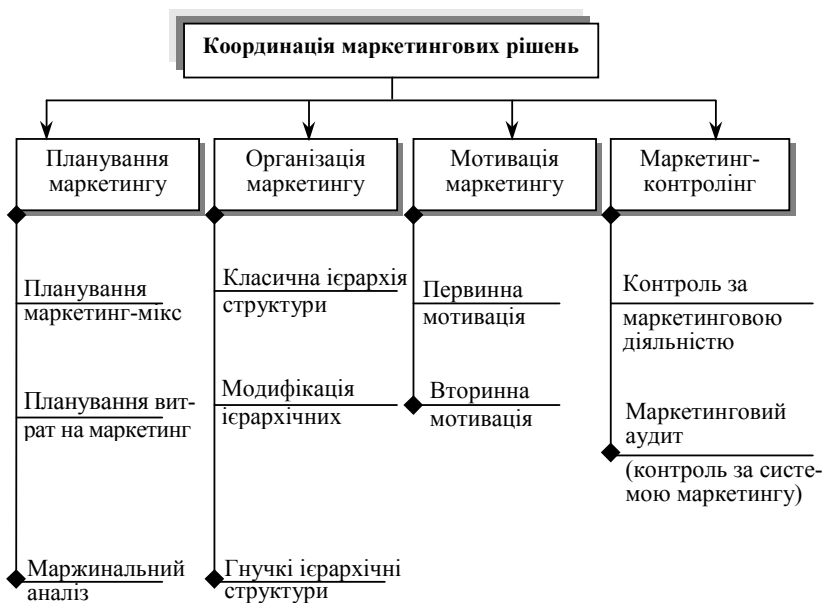


Рис. 2. Маркетинг-контролінг у системі координації маркетингових рішень

Головне призначення координації в системі маркетинг-контролінгу — це забезпечення єдності інтересів і регламентації взаємодії між усіма учасниками розробки та прийняття маркетингових рішень для безперервної ефективної діяльності підприємства.

Завдання контролінгу спрямовані на здійснення всіх дій, пов'язаних з реалізацією його цілей (наприклад, забезпечення і підтримка координації, чутливості й адаптивності системи управління і тим самим з реалізацією цілей підприємства).

Одним із найважливіших завдань контролінгу є створення і підтримка організаційних структур для здійснення його функцій. Служба контролінгу може бути створена на централізованій або децентралізованій основі. Вибір організаційної форми такої структури залежить від умов і ситуацій, в яких здійснюється діяльність підприємства.

Функції контролінгу можуть виконуватись як на верхньому рівні управління підприємством, так і на нижньому.

Обґрунтування створення структури контролінгу на підприємстві здійснюється з урахуванням таких чинників:

- розміру підприємства і обсягу виробництва;
- стану економічних показників підприємства;
- рівня диверсифікації виробництва;
- кваліфікації управлінського персоналу;
- рівня культури організації підприємницької діяльності і стану ринкового менталітету працюючих;
- характеру конкурентних відношень підприємства на ринку;
- величини витрат на створення і обслуговування служби контролінгу або вартості послуг контролінгу.

Основні завдання контролю у сфері маркетингу і зміст заходів щодо їх вирішення наведені відповідно на рис. 3 і у табл. 1:

Основне загальне завдання маркетинг-контролінгу — вибір найбільш ефективної структури системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Контроль за маркетингом є останньою фазою маркетинг-менеджменту. Він забезпечує облік зворотних зв'язків у поточній діяльності служби маркетингу. Завдання контролю за маркетингом — створення систематичної і об'єктивної характеристики стану маркетингової діяльності підприємства. Контроль за маркетингом пов'язаний, в першу чергу, з контролем маркетингових заходів, оскільки є інструментом для оцінювання виконання маркетингової концепції підприємства в частині постановки і реалізації цілей. Контроль за маркетингом включає

в себе функції не тільки діагностики, але й аналізу. Завдяки контролю результати впровадження маркетингових заходів відображаються у планах маркетингу і підприємства в цілому.

Таблиця 1

ЗАХОДИ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА МАРКЕТИНГОМ

Контрольовані характеристики	Заходи
Діяльність служби маркетингу	Перевірка відповідності організаційної структури цієї служби вимогам цілей і завдань підприємства. Заходи щодо забезпечення інтенсифікації діяльності на ринку, зниження витрат, підвищення гнучкості та ін.
Витрати на маркетинг	Аналіз структури абсолютних і питомих витрат на рекламу, стимулювання збуту, паблік рілейшинз, розподілення товарів.
План витрат	У першу чергу дослідження витрат на маркетинг, беручи до уваги результати порівняльного аналізу відхилень фактичних показників від планових. Аналіз витрат з урахуванням їх призначення: витрат, пов'язаних із плануванням замовлень і поставок (реклама, стимулювання збуту та ін.); витрат, пов'язаних із розвитком поставок (транспорт, упаковка, фрахт та ін.); витрат на утримання управлінського персоналу у сфері маркетингової діяльності.
Обіг	Аналіз обігу з урахуванням розвитку обсягів і цінності поставок. Аналіз обігу по групах продуктів, по покупцях, областях (регіонах) споживання, шляхах розподілення, галузях. Дослідження впливу маркетингових заходів на обіг (можливість зниження цін, витрат на рекламу і т.д.).
Витрати/обіг	Аналіз усіх витрат на маркетинг по відношенню до планових і фактичних обсягів обігу.
Розподілення	Дослідження раціональності застосованих структур розподілу товару і необхідності торговельних посередників (оптова, роздрібна торгівля).
Зовнішнє середовище	Аналіз зовнішнього середовища і розробка заходів щодо адаптації діяльності служби маркетингу до можливих змін основних чинників цього середовища.

У практиці маркетингу виділяють оперативний і стратегічний контроль.

Оперативний маркетинг-контроль здійснюється на різних етапах: при постановці цілей основного процесу планування; при трансформації планових документів у бюджет; при поточному контролі за реалізацією бюджету; при аналізі відхилень показників діяльності підприємства, фірми; при проведенні регулюючих заходів.

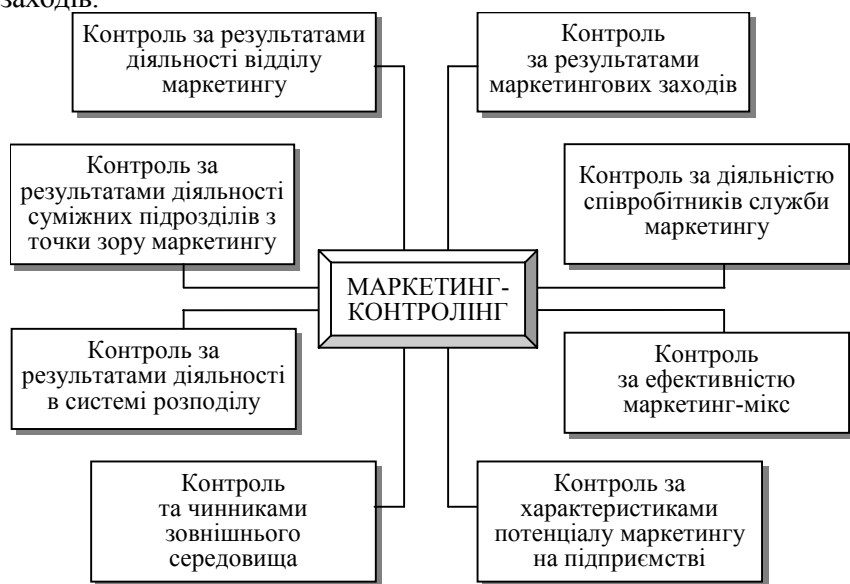


Рис. 3. Основні завдання контролінгу у сфері маркетингу

Оперативний маркетинг-контроль координує процеси оперативного планування, контролю, обліку і звітності на підприємстві з використанням системи інформаційного забезпечення, яка існує на підприємстві. Основне завдання оперативного маркетинг-контролінгу — методична, інформаційна і інструментальна підтримка діяльності маркетингологів-менеджерів щодо досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності та інших показників у короткотерміновому періоді.

Стратегічний контроль у маркетингу спрямований на забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, підвищення ефективності маркетингу в цілому. В той час як оперативний маркетинг-контроль звертає увагу на необхідність

регулювання показників, їх оцінок з метою оптимізації прибутку, *стратегічний маркетинг-контроль* інформує про необхідність внесення змін у діяльність підприємства в майбутньому, підвищує його шанси на виживання у національній і міжнародній конкуренції. Якщо оперативний контроль маркетингу пов'язаний із поняттями «витрати» і «доходи», то стратегічний контроль займається показниками ризику і потенціалу успіху.

Провідною формою стратегічного маркетинг-контролю є *маркетинговий аудит*. *Маркетинговий аудит* — всебічне, систематичне, незалежне, періодичне дослідження підприємством (або його підрозділами) маркетингового середовища, цілей стратегій і діяльності з точки зору виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розробки плану дій з покращення маркетингу. Отже, в основну задачу маркетингового аудиту входить виявлення невідповідності стану і пропозицій підприємства вимогам його ринкового середовища, розробка рекомендацій щодо зменшення цієї невідповідності.

Маркетинговий аудит як інструмент виявлення невідповідностей в системі маркетингу можна розглядати як такі складові:

- *аудит методів* — розвитку методів планування, контролю, забезпечення інформацією;
- *аудит комплексу маркетингу (маркетинг-мікс)* — дослідження відповідності комплексу маркетингу стратегії маркетингу підприємства;
- *аудит стратегій* — перевірка основоположних передумов, стратегічних цілей, змісту висновків про обрані стратегії;
- *аудит форм організації (структури) маркетингу* — ревізія повноти відповідності організаційної структури задачам маркетингу, можливостей координації і регулювання за допомогою організаційної структури, яка застосовується на підприємстві.

Залежно від способу проведення заходів щодо адаптації, пристосування системи управління маркетингом до можливих змін чинників внутрішнього і зовнішнього середовища розрізняють два види контролю маркетингу — *закрита* і *відкрита системи контролю маркетингу* (рис. 4 та рис. 5).

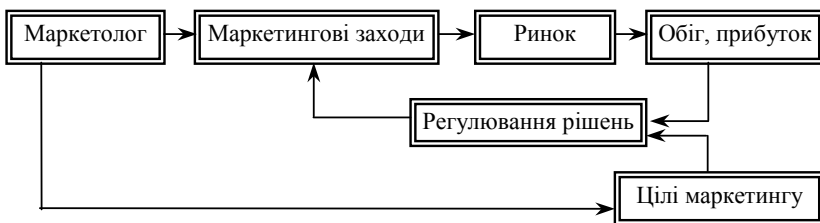


Рис. 4. Схема закритої системи контролю за маркетингом

Як видно, у закритій системі контролю порівняння планових і фактичних показників та їх коригування здійснюється без прямої участі представника служби маркетингу, тоді як у відкритій системі контролю передбачається активна участь маркетолога у перевірці рівня досягнення цілей і оцінювання діапазону коригувань конкретних показників, які вводяться.



Рис. 5. Схема відкритої системи контролю за маркетингом

Перспективною є відкрита система контролю за маркетингом, тому що вона орієнтована на найбільш об'єктивну оцінку чинників зовнішнього середовища, які впливають на відхилення плану маркетингу, і полегшує ідентифікацію причин відхилень у разі помилок при встановленні величини планових показників.

Необхідно наголосити, що в Україні галузь маркетингового контролінгу тільки формується. Але наявність повної й достовірної інформації більшість вітчизняних підприємців вважають однією з найважливіших умов прийняття управлінських рішень.

У той же час методичні аспекти маркетингового аудиту розроблені ще недостатньо. В зв'язку з цим дослідження методичних аспектів організації і проведення маркетингового аудиту як одного з видів контролю є актуальною проблемою для вітчизняної науки і практики.

ЛІТЕРАТУРА

1. Багиев и др. Под общей ред. Багиева Г. Л. — М.: ОАО «Экономика». — 1999. — 703 с.
2. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. — СПб : Издательство «Питер». — 2000. — 224 с.
3. Дихтль Е., Хериген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие /пер. с нем. А. М. Макарова; Под ред. И. С. Минко. — М.: Высшая школа. — 1995. — 255 с.
4. Кеворков В. В., Леонтьев С. В. Политика и практика маркетинга на предприятии. М.: Компания «Диво». — 2001. — 94 с.
5. Попов Е. В., Попова Л. Н. Маркетинговый аудит // Маркетинг. — 1997. — № 2. — С. 43—47.

О. С. ДУБРОВА, аспірант

ОСОБЛИВОСТІ ФЕНОМЕНУ РИЗИКУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В умовах трансформації економічних, політичних, соціальних процесів характерною рисою діяльності вітчизняних підприємств є наявність ступеня ризикованості під час прийняття господарських рішень і непередбаченість майбутніх результатів. Це робить беззаперечним твердження того, що створення ефективного механізму функціонування підприємства неможливо на основі концепції безризикового господарювання. Ґрунтовний аналіз наукових праць, монографій, що висвітлюють цю проблему, дає можливість узагальнити основні положення, які визначають сутність ризику та окреслюють основні причини виникнення ризикових подій.

Торкаючись етимології поняття та слова «ризик», слід зазначити, що дане поняття у різних мовах пов'язується в першу чергу із появою небезпеки або непевності в будь-якій сфері господарської діяльності та суспільно-економічного життя. У словниках європейських народів воно існує у подібних формах і визначеннях змісту, наприклад, в англійській мові «risk», у французькій «risque», в італійській «rischio», в німецькій «risiko», в іспанській «riesgo» [6].

Досліджуючи існування проблеми ризику у вітчизняній економіці, слід зазначити, що у 20-х роках ХХ ст. у Росії було прийнято ряд законодавчих актів, які містили поняття виробничо-господарського ризику. Але з середини 30-х років «ризик» було оголошено буржуазним поняттям, явищем капіталістичного господарства, не притаманним соціалістичній економіці. Перші спроби поновити застосувати теорію ризику в управлінні діяльністю підприємства в умовах планової економіки